المقـــدمـــــة

إن الاتصال قديم قدم الإنسان نفسه ، والاتصال عملية تتم في كل وقت ، وكلنا يسهم ويشارك فيها ، والاتصال بين شخص وآخر – يتم في أغلب الأحيان – دون أن يتطلب ترتيبات أو إعدادات خاصة ، ولكن عندما يزداد عدد المستمعين أو الحاضرين ، وعندما تصبح العلاقات مع الأعضاء الذين يشكلون الحضور متنوعة ومختلفة ، فان من الضروري عمل تخطيط أدق وبذل مجهود اكبر لاتمام الاتصال على نحو ناجح وفعال .

ويختص حديثنا هنا بالاتصال الذي يجري في المنظمات والمؤسسات حيث يرغب المرسل في التأثير على جمهور معين وفي اتجاه معين بالذات . و يمكن أن تتم معظم الاتصالات الإداري والشخصية بنجاح دون أن يكون المتصل مؤلفا شهيرا أو ممثلا مسرحيات بارعاً .. فالفكر
الواضح والأسلوب الصريح مع بعض الإلمام بعلم النفس كفيل بإتمام تلك الاتصالات بنجاح في معظم الأحوال.

ويهدف هذا البرنامج الذي نقترحه هنا إلى معاونة العاملين في المؤسسات المختلفة بالقيام باتصالاتهم بمهارة أكبر وخبرة أعمق ، وبحيث يفضي هذا النجاح إلى تقصير الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات ، والإقلال من الأوراق التي تروح وتجيء بينهم وبين غيرهم ، وبالتالي تخفيض النفقات ، وأيضا إلى أن يكون رد الفعل لدى المستقبلين أكثر إيجابية وتأييداً .

ولقد حاولنا في هذه البرنامج تناول الموضوعات المهمة والمتعلقة بالعملية الاتصالية ، ابتداء من مفهومها وعناصرها الرئيسية ودعائم نجاحها ، ومروراً بوسائلها وخطواتها ، وانتهاء بذكر عوائقها ، هذا بالإضافة إلى فنون ومهارات التعامل مع الآخرين وموضوعات أخرى متنوعة ومتصلة بهذه العملية .

مفهوم عملية الاتصال

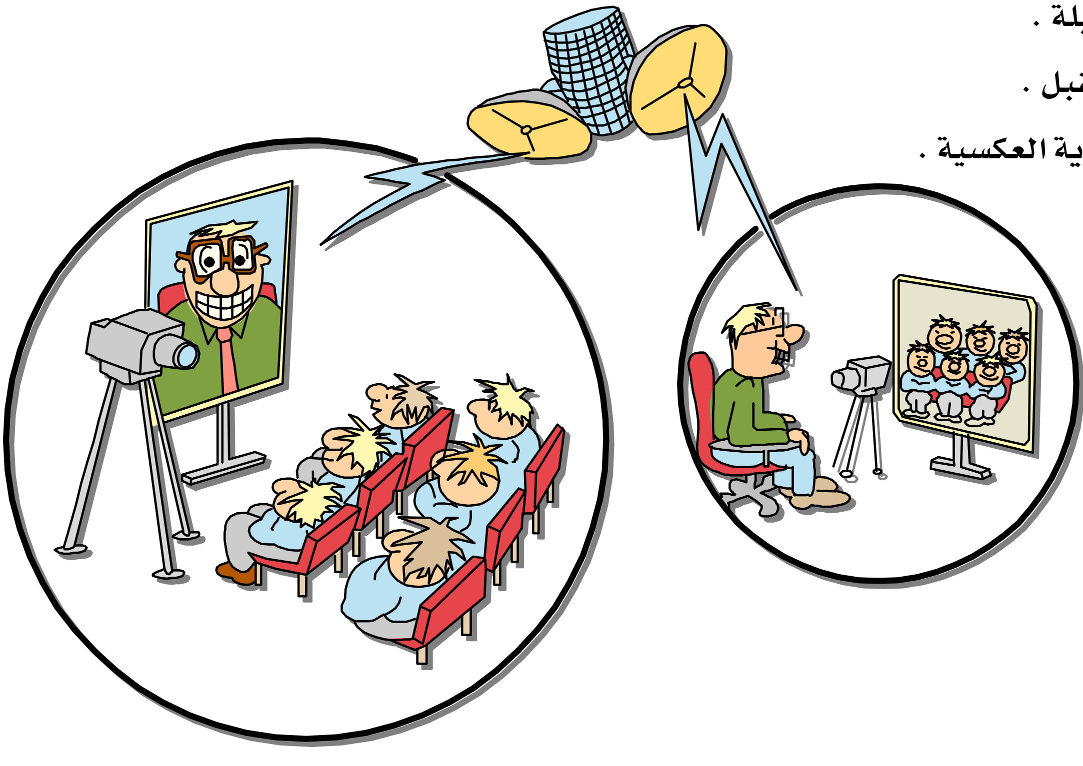
عملية الاتصال هي العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل ومستقبل والتي يتم بوساطتها نقل المعلومات والقيم والمثل والأفكار والحقائق والمشاعر و الأحاسيس.



وهناك تعريف آخر هو: عملية تبادل للمعلومات (إرسال /استقبال) بغرض الفهم المتبادل وتزويد الآخرين بمعلومات دقيقة وآنية تعينهم على أداء مهماتهم بشكل أفضل.

العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

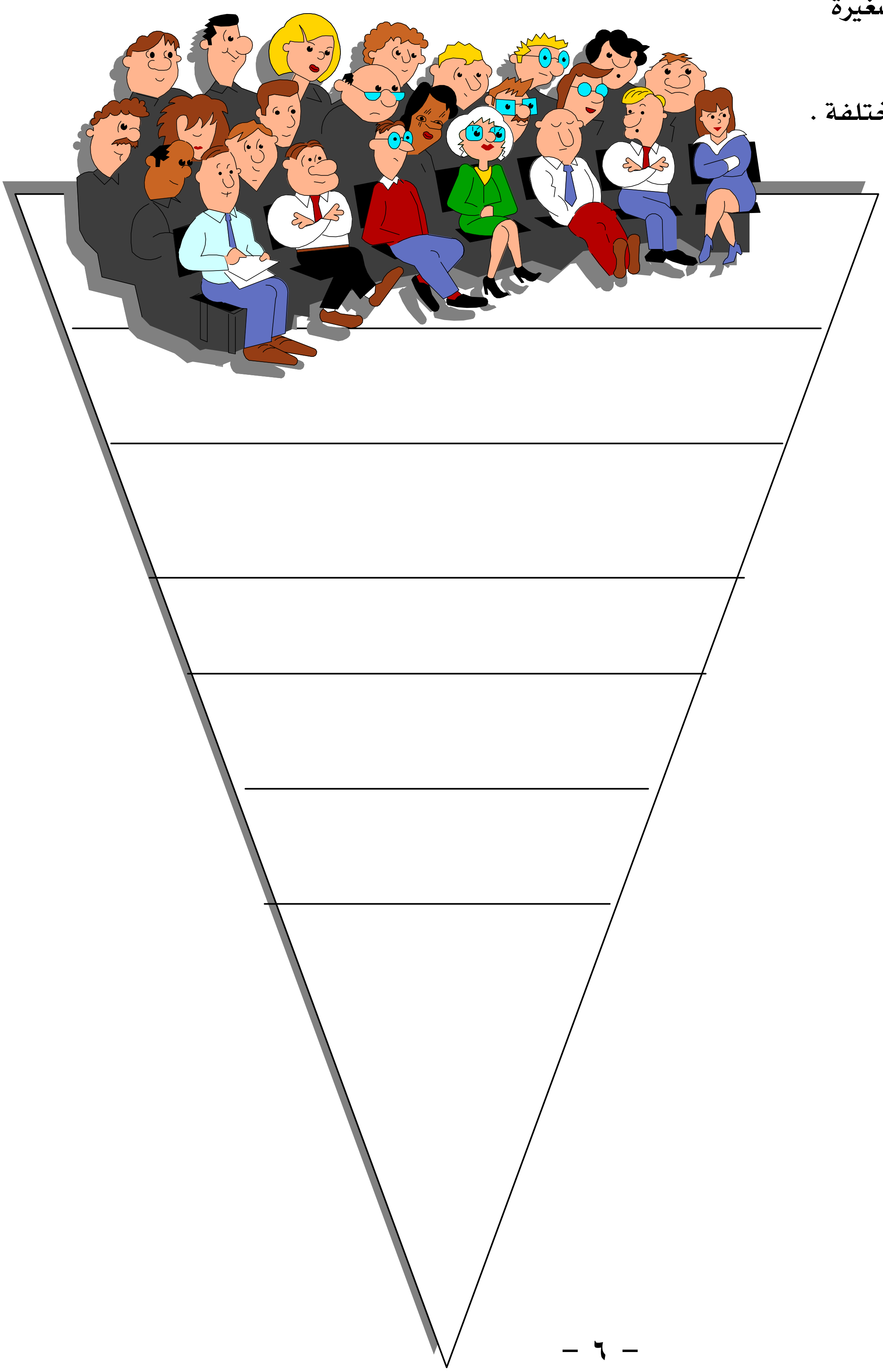
- المرسل .
- الرسالة .
- الوسيلة .
- المستقبل .
- التغذية العكسية .



مستويات الاتصال

- ❖ الاتصال الذاتي
- *الاتصال بين شخصين
- ❖اتصال المجموعات الصغيرة
- ❖الاتصال الجماهيري
- ❖اتصال بين ثقافات مختلفة .

هرم الرسالة الشفوية



تمرين

هل نحن نفهم بعضنا البعض ؟

معوقات الاتصال بالآخرين

١- التسرع في التقييم أو التعليق .
٢- استخدام العبارات التقريرية والتخصصية.
٣- مقاطعة الآخرين .
٤- الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار .
٥- الاستئثار بالحديث .
٦- تكرار النصح والإرشاد .
٧- التعالي عند الحديث .
٨- أسئلة الاستدراج .
٩- التهكم والسخرية .
١٠- التركيز على الأخطاء.
١١- المجادلة .
١٢- ممارسة بعض العادات المعوقة .



١- **التسرع في التقييم أو التعليق :**

كثيرا ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين من المرؤوسين ، فكثيرا ما نسمع " لقد كتب تقريره عني رغم انه لم يراني ، كيف تيسر له ذلك "،" لقد قرر أنني المخطئ قبل أن يسمع وجهة نظري " ،" إن معظم ملاحظاته بعيدة عن الواقع لانه لا يدري عن ظروف العمل شيئاً "ان التسرع في الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان الى إصدار التعليقات غير المفيدة ، والأحكام غير الناضجة ، ولعلنا نحسن صنعا إذا استرشدنا بهذه القواعد :

القواعد الإرشادية :

- التزم بمبدأ تأجيل الحكم أو التروي بمعنى أن تحتفظ باستنتاجات وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار .
- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الاستيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات .
- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها .
- استوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يتناقشون فيها بإشارة الأسئلة.
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها .
- استخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال .

٢- العبارات التقريرية والتخصصية :

عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تفيد التقرير والحسم أو العبارات التخصصية تلك التي تفيد التخصص فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة ، فلو انك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد العاملين معك .

" دائما تأتي متأخرا "أو " لم يحدث أن جئتني بمذكرة خالية من الأخطاء فأنت تلقى بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه ، وبدلا من أن يبدأ حديثا عاديا معك فانه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ أو عكس ما قلت ، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها .

قواعد استرشادية :

- تحاشى العبارات التقريرية والتخصصية كلما أمكن ذلك ، فاستخدامها يؤدي دائما الى خلق حالة من القلق .
- استخدم العبارات التقريرية في التعبير عما تريد مثل " يبدو لي أنك سجلت كثيرا في كشوف المتأخرين في الأيام الأخيرة " فمثلاً هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه .
- استشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظاتكم التقريبية .

وفيما يلي بعض الأمثلة التي تبين الفرق بين العبارات التقريرية التخصصية و العبارات التقريبية التعميمية :

العبارة التقريرية التخصصية	العبارة التقريرية
اسمك دائما يتصدر قائمة المتأخرين	لا أعرف كيف حدث هذا ولكن على كل حال لاحظت أنك تأخرت ١٠ دقائق يوم الأربعاء وكذلك اليوم فلعل الأسباب خير إن شاء الله ؟
لم يحدث مطلقاً أن وجدتك جالساً على مكتبك	في الأيام الثلاثة الأخيرة التي ترددت فيها على حجرتكم لاحظت أنك لا تجلس على مكتبك والواقع أني أتعجب كيف حدث هذا !
حجرتكم تبدو دائماً مزدحمة بالأوراق المبعثرة	لاحظت بالأمس وأمس الأول أن هناك بعض الأوراق على المكاتب فهل مازالت تحت البحث والدراسة



٣- **مقاطعة الآخرين :**

لاشك ان مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية ، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك ، وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيرا من الضوضاء .

إن اكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب المرؤوسين ، فهي تعني بالنسبة لهم عدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع إلى الانسحاب والتقتير في الحديث .

قواعد إرشادية :

- تجنب مقاطعة الآخرين .
- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية .
- أنصت جيدا حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد .
- لا تجلس متحفزا للرد ، بل استرخي في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيدا إذا شغلت ذهنك بالرد .
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغبا في الاستماع لأفكار مرؤوسيك ومتفهما لوجهة نظرهم .
- استخدم كل مالديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد .



٤- **الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار**

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقول أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدي إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصالات .

ولا شك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا أننا غير مفهومين للآخرين.

قواعد استرشادية:

❖ استخدم التعليقات غير المباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل :

التعليق غير المباشر	التعليق المباشر
لا تقلق بشأن هذه المسألة ، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحا عندما أنتهي من الحديث .	لماذا لا تنتظر ؟ دعني أكمل حديثي ، لقد استمعت لك حتى النهاية ، أليس كذلك ؟
(بعد ان ينتهي المقاطع من تعليقه) لم أشأ أن استوقفك لانـي أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ، ولكني اعتقد انه من المفضل أن يعطي كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل ، ما رأيك ؟	إذا لم تتوقف عن مقاطعتي سـ...... سوف القي بهذا التقرير في سلة المهملات .
والآن قبل أن ننهي اجتماعنا أشعر أنى لم اكن واضحا تماماً فيما قلت فهل لك أن تخبرني بمفهومك ؟	يبدو أنك لم تسمع كلمة واحدة مما قلت .

- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة اقل هجوما كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلا . ثم أنه من قبيل اللياقة أن تسأل مرؤوسك عما فهمه بدلا من اتهامه بعدم الفهم ، ومن المفضل دائما ألا تظهر لمرؤوسك عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عالج الموقف بحكمة مثل " يخيل الي أن اهتمامك بهذه المسألة هو الذي يدفعك لطلب المزيد من المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح .
- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة .
- استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح مرؤوسك عن مدى فهمه حتى لا يظن انك تكبته .
- استخدم التلخيص واعادة الصياغة حتى تزيد من مدى فهم الآخرين لك .
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها .



٥- **الاستئثار بالحديث :**

من المهم ان تترك لمرؤوسك فرصة الحديث ، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية ، فإلى جانب انك تسلبه حق الكلمة ، فأنت تشعره أيضا بعدم اهتمامك بما سيقول . إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام ، فالمشاركة تثري المناقشة والحوار ، كما يجب عليك كرئيس ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار مرؤوسيك ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة .

تخيل أنك جلست مستمعا لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك ، ما الذي يحدث غالبا ؟ في معظم الأحيان تكون إجاباتك قصيرة لا تزيد عن " لا اعرف " أو " نعم " " هذا صحيح " لقد أدلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئا منها وفي أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين ، تذكر هذا الموقف عندما لا تزيد الإجابات التي تتلقاها عن " نعم " أو " لا" ثق أنك تحدثت كثيرا إلى الناس وليس معهم.



قواعد إرشادية :

- لا تعتل منبر الحديث وحدك .
- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث .
- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك .
- استعن بالأمثلة والحكم الموجزة التي تفيد في توضيح ما تريد .
- دع المرؤوس يعطي إجابته الخاصة دون أن تتدخل إلا عندما يعجز عن التعبير بشرط أن تكون قد تفهمت ما يود الإدلاء به .

النصائح العشرون للاتصال الفعال

١- اجعل الرسالة محددة غير عائمة .

٢- استبعد الحواجز وقلل من التأخير ، فعلى سبيل المثال لا تطلب من شخص أن يبلغ رسالة لشخص آخر وإنما أبلغه أنت بنفسك .

٣- لتكن رسالتك بسيطة بقدر الإمكان ، وأطلب من الآخرين أن يفعلوا نفس الشيء .

٤- وضح رسالتك لكي لا تترك مجالا لسوء الفهم ، ويمكن ذلك بان توضح النقطة الرئيسية وتعرضها بطريقة منظمة ومنطقية ومرتبة .

٥- كرر المعلومات الرئيسية لتثبيت وتعزيز تذكرها .

٦- استخدم الوسيلة المناسبة لتبليغ الرسالة .

٧- تكلم بلغة يفهمها الآخرون ولا تحاول أن تستعرض عضلاتك باستفراغ ما في جعبتك من حصيلة لغوية غير ضرورية .

٨- تجنب التنطع والزخرفة غير الضرورية للكلام .

٩- لا تتباهى بسلطتك أثناء اتصالك بالآخرين فان ذلك يوجد حاجزا نفسيا بينك وبينهم.

١٠- لا تتعامل مع الآخرين من منطق الأستاذية فانه يحط من قدرك من حيث لا تشعر .

١١- كن أمينا وصريحا ، وقل للآخرين ملاحظاتك بصدق ، وتجنب التغاضي عن المواقف والأحداث الخطيرة ، واحرص على تزويدهم بأكبر قدر ممكن من المعلومات التي يحتاجها الموقف أو الموضوع .

١٢- اظهر شعورك بالاحترام ، حيث ان كلماتك وحركاتك تعكس مدى احترامك للآخرين ، فلا تتصرف بطريقة تزعزع الثقة فيهم إذا اعتقدت انهم لا يستطيعون إدارة عمل ما .

١٣- أوصل المعلومات التي لها علاقة وثيقة بالموضوع ولا تملأ الجو بالمعلومات غير المهمة أو بأفكار شخصية غير ضرورية .

١٤- الغ أية مشاعر سلبية إذا أردت ان يتم العمل بصورة جيدة .

١٥- لتكن حركاتك ووضعك ونغمة صوتك أثناء الاتصال بالآخرين ملائمة منسجمة مع طبيعة المكان والزمان والأشخاص .

١٦- كن دقيقا ، واذكر الحقائق ببساطة ووضوح دون إطالة أو مبالغة ، وليكن كلامك موجزا وفي الصميم.

١٧- استعمل الصور البلاغية وتخيل نفسك كاتبا روائيا واستخدم الوصف الذي يساند وجهة نظرك المادية ، وكذلك فكر في التشبيهات مثل قولك : "كلامه ناعم كالحرير" والاستعارات مثل قولك : "إنه ثعلب " .

١٨- لكي تؤثر في المستمعين ليكن حديثك شخصيا ، ولذا حاول ان تسرد عليهم أمثلة شخصية تكثف جزءا من شخصيتك ، او وصف موقفا يتعلق بعضو يعرفه جميع أعضاء الفريق .

١٩- خاطب عواطف ومشاعر المستمعين عند اتصالك بهم وتبليغ رسالتك لهم ، واستعرض قدرا مناسبا من العواطف في الوقت المناسب .

٢٠- شجع الآخرين وأزرع الثقة في نفوسهم تكسب محبتهم وثقتهم .



ماهي أهم صفات المتصل الفعال ؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

ماهي صفات المتصل غير الفعال ؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

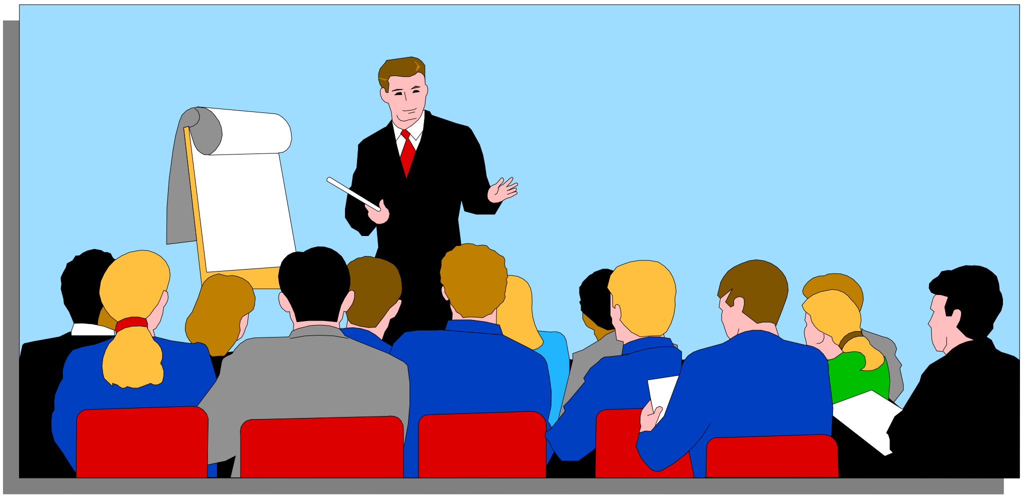
نظرية التأثير والنفوذ :

١- ....٪

٢- ....٪

٣- ....٪

المجموع ١٠٠ ٪



الآن ما مدى قدرتك على الإنصات الجيد ، وبتركيز .

لتعرف الرد ، عليك بالإجابة عن الأسئلة الآتية بـ

س : عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك

نعم أو لا

م	العبارة	نعم	لا
١	هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام لحديثهم ؟		
٢	هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم ؟		
٣	هل تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية ؟		
٤	هل تستخلص كثيرا من الأمور خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى المتحدث ؟		
٥	هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار ؟		
٦	هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم تقوم بمناقشته؟		
٧	في حالة عدم فهمك إحدى الأفكار التي طرحت في الحديث هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث ؟		
٨	هل توافق على هذه العبارة : فن الإنصات يتطلب أن أكون مبتسما بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة ؟		
٩	هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين ؟		
١٠	هل تنصت إلى ما يهمك من الكلام وتعرض عن دونه ؟		
١١	هل تقاطع المتحدث كثيرا عند حديثه معك ؟		
١٢	هل توحي للمتحدث بأنك معه ، في حين أنك لست كذلك ؟		

الأساليب الخمسة للتعاون مع الآخرين

من الأهمية بمكان في موضوع فنون ومهارات التعامل مع الآخرين (رؤساء ، مرؤوسين ، إذ أن إغفالها سيكون سببا لكثير من المشكلات والخلافات ، وسوف نقوم بذكر ستة أساليب مهمة للتعاون مع الآخرين وهي كالتالي :

١- استخدام نبرة صوت دافئة ومتعاونة لتقليل العداء .

٢- استخدام "أنا سوف " لبناء الثقة .

٣- استخدام " هلا تفضلتم بـ ..." لتقليل الإحباط .

٤- استخدام " يمكنك " لتقول لا بطريقة لبقة .

٥- قدم الأسلوب أولاً لتوفير الوقت .



أسباب فشل الاتصال في مؤسساتنا أحياناً

١- المعلومات غير الكافية .

٢- الكم الهائل من المعلومات

٣- نوعية المعلومات الضعيفة .

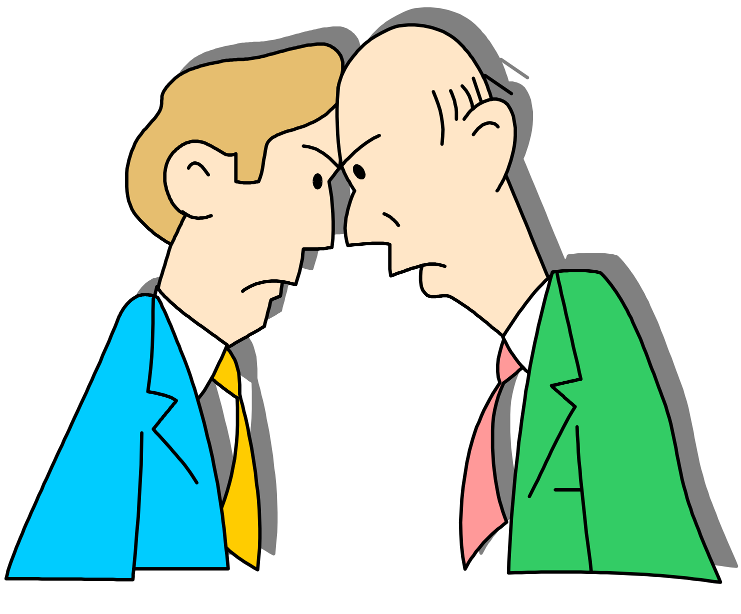
٤- التوقيت السيء (الرديء) .

٥- الافتقار إلى المتابعة .

٦- قنوات الاتصال الغير مناسبة.

٧- عدم توفر الكفاءة .

٨- لغة الاتصال .



القواعد العشرون للاتصال الجيد

١- تفرغ تماماً لمحدثك ، أعطه الاهتمام الكامل .

٢- ركز انتباهك على كل ما يقوله محدثك .

٣- وجه وجهك وعينيك ، بل وجسمك ، نحو المتحدث .

٤- أعط محدثك الفرصة الكافية لقول كل ما يود التعبير عنه .

٥- لا تقاطع محدثك ، ولا تتكلم عندما يتكلم الآخرون .

٦- أشعر محدثك باهتمامك وتفاعلك مع كل ما يقوله .

٧- أصغ بهدف الفهم والاستيعاب وليس بهدف المناقضة والرد والتفنيد والنقد .

٨- حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك .

٩- استفسر عن كل ما لم تفهمه أو لم يكن واضحاً .

١٠- تنبه إلى التعبير غير اللفظي للمتحدث (بلغة الجسم).

١١- حاول قراءة ما لم يقله المتحدث بصراحة .

١٢- تحكم في عواطفك ولا تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك ، ولا تدع عصبيتك تخفض من اهتمامك ، ولا حماسك يبعدك عن الموضوع .

١٣- اصبر على كلام محدثك ، وأحذر الملل من حديثه .

١٤- لا تنشغل في الكتابة ، ولكن يمكنك تلخيص أو كتابة أهم نقاط محدثك باختصار .

١٥- أعط لنفسك الوقت الكافي للفهم قبل التصرف ، وتجنب التسرع في اتخاذ القرار .

١٦- وفر المناخ الملائم والجو الهادئ للاستماع .

١٧- ركز في استماعك على الأفكار الرئيسية والقضايا الهامة في حدث محدثك.

١٨- لا تكن متحيزاً أثناء الاستماع .

١٩- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه .

٢٠- كن بشوشاً منشرح الصدر عن الاستماع .



الخطوات التي ينبغي عليك اتخاذها عند الشكوى :

١- أصغ بعناية إلى الشكوى .

٢- كرر الشكوى مرة أخرى واحصل على التأكيد اللازم بأنك قد سمعتها بصورة صحيحة .

١- اعتذر .

٢- قدر مشاعر العميل أو الضيف (الغضب ، الاستياء ، خيبة الأمل ، الرجاء ...الخ).

٣- اشرح الإجراء الذي سوف تتخذه لمعالجة الشكوى .

٤- اشكر العميل لعرضه الشكوى عليك .

تقويم ذاتي لمهارات الاتصال مع الجمهور :

فيما يلي بعض الأساليب التي يستخدمها الموظف ف التعامل مع الجمهور بدرجات متفاوتة تتراوح من الاستخدام الكامل إلى الرفض الكامل . ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة استخدامك للأسلوب المعين عند تعاملك مع جمهور العملاء

م	العبارة	نادراً				دائماً
١	أقدم النصيحة للعميل لمساعدته .	١	٢	٣	٤	٥
٢	أستوعب كلام العميل تماماً	١	٢	٣	٤	٥
٣	أوافق العميل أثناء الحديث معه .	١	٢	٣	٤	٥
٤	أبدي اهتماما سريعاً بالعميل .	١	٢	٣	٤	٥
٥	أعيد صياغة كلام العميل للاستفسار .	١	٢	٣	٤	٥
٦	أتيح الفرصة للعميل للتعبير عما يريد .	١	٢	٣	٤	٥
٧	أنجز المعاملة فورا من دون وضع عراقيل أمام العميل .	١	٢	٣	٤	٥
٨	أهتم بمشاعر العميل .	١	٢	٣	٤	٥
٩	استمع فعلاً لكلام العميل .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أبين للعميل نقاط الضعف فيما يطلبه .	١	٢	٣	٤	٥
١١	أحاول حل مشكلة العميل بنفسي.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	انظر للعميل على أنه صاحب حق .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	اقدم للعميل معلومات قد تساعده .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	احاول حماية العميل من الخسارة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	اقابل العميل دائما بابتسامة .	١	٢	٣	٤	٥
١٦	احاول فهم مشكلة العميل الحقيقية .	١	٢	٣	٤	٥
١٧	استعمل عبارات مؤثرة لإقناع العميل .	١	٢	٣	٤	٥
١٨	أحاول دائما التمعن في كلام العميل .	١	٢	٣	٤	٥
١٩	القي على العميل اسئلة مفتوحة قد تربكه	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	اقدم للعميل عدة بدائل لحل المشكلة .	١	٢	٣	٤	٥